M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

Sommaire

A. Nature du problème **2**

B. Points de vigilance **3**

1. Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée 3
2. Préparer l'entretien de négociation 3
3. Conduire l'entretien 4
4. Les stratégies et tactiques de négociation 4
5. Conclure en envisageant le futur 4

C. Fiches de consignes **5**

1er point de vigilance – Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée 6

Fiche 1 (a). Les aspects communs à toute négociation 6
Fiche 1 (b). Les aspects communs à toute négociation 7
Fiche 2. Les principes fondamentaux de la négociation raisonnée 8

2e point de vigilance – Préparer l'entretien de négociation 9

Fiche 3. La préparation de la négociation 9

3e point de vigilance – Conduire l'entretien 13

Fiche 4. La rencontre 13

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation 14

Fiche 5. La détermination des positions dans la négociation 14
Fiche 6. Adaptation des échecs de guerre à la négociation 17
Fiche 7. La théorie des jeux 19
Fiche 8. Correspondance des négociations coopératives/conflictuelles 21
Fiche 9. L'argumentation 23

5e point de vigilance – Conclure en envisageant le futur 26

Fiche 10. Conclure 26

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

Avertissement

Monsieur Laguigne est la caricature
de ce que l'être humain peut avoir de comportements inadaptés.
Il représente ce contre quoi nous devons lutter tous les jours
pour atteindre l'excellence professionnelle.
Sachons conserver lucidité et humour !

A. Nature du problème

Étant en concurrence avec un autre lycée et poussé par la volonté à être le premier et le meilleur, Monsieur Laguigne s'est trop avancé lors d'une rencontre précédente avec Monsieur Antonetti, son interlocuteur du conseil général. Il a prétendu avoir tous les éléments pour présenter son nouveau projet, alors que son dossier technique n'était pas au point. Il s'est donc trop avancé dans le but d'anticiper sur la négociation autour du projet.

Ce jour, Monsieur Antonetti, désireux d'en savoir plus, se présente à l'improviste. Fidèle à ses réactions vaudevillesques, notre cher François Laguigne, pris de panique, lui fait le coup de la panne informatique. Son PC a craché ! À l'instant ! À partir de là, c'est le talent d'improvisation de M. Laguigne qui lui permettra de trouver une issue positive à cet entretien plutôt tendu.

Est-il machiavélique ? Disons qu'il essaie de se sortir de l'impasse en utilisant toutes ses ressources. Et s'il prend des airs de triomphe à la fin, ne soyons pas dupe, ce n'est que pour se donner bonne conscience. Il doit bien pressentir qu'il a perdu en légitimité ce jour-là.

Mémoire de coach

L'assertivité demande beaucoup de finesse au sein des organisations.*
Les personnes trop humbles pour se faire de la publicité restent ignorées.
Rares sont les individus et les organisations qui valorisent spontanément les compétences et la réussite des autres. Faut-il déjà qu'ils puissent y trouver un bénéfice et qu'ils en soient conscients !
C'est sans aucun doute pour cette raison que nous aimons à conclure qu'"on n'est jamais mieux servi que par soi-même".

Et lorsque l'individu a un égo surdimensionné, lorsqu'il est plein de soi, de son talent, de son action et de ses réussites, tout le monde attend avec impatience de le voir courir à sa perte.

J'ai rencontré beaucoup d'individus qui avaient un grand besoin de se glorifier, de se mettre en scène. Ils n'étaient pas tous histrions ou mythomanes. Non, non. De la vanité, peut-être… À en revendre, pour certains ! Mais la plupart du temps je devais constater qu'il s'agissait plutôt d'un simple geste promotionnel, sinon d'une indispensable compensation pour calmer leurs doutes.

Vie privée, vie professionnelle, l'être humain joue les équilibristes. Il se vend tant bien que mal, partout où l'on veut bien l'entendre. Et s'il lui prend de vendre du rêve, du vent, des mots… parfois, il est pris "aux maux", ce qui ne facilite pas la négociation !

* L'assertivité n'est pas un outil, mais un concept. Il signifie : la capacité à atteindre ses objectifs dans un contexte donné, tout en respectant ses interlocuteurs et son environnement. Le concept est simple, la mise en œuvre très complexe.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Disons que l'assertivité "juste" est celle qui traduit en cohérence les valeurs personnelles (l'éthique) et les valeurs du rôle (la déontologie professionnelle) dans un contexte et un cadre institutionnel précis avec des enjeux, des nécessités d'évolution et des objectifs précis.

Mais ne soyons pas angélique ! L'assertivité est un concept dont les limites de la traduction pragmatique sont d'autant plus difficiles à cerner que nous les définissons, bien évidemment… chacun à partir de notre subjectivité. Ainsi, nous entrons dans la logique complexe d'un système avec des acteurs ayant des enjeux particuliers, des intérêts divergents et des stratégies personnelles… dans leur posture professionnelle.

Selon les époques, les contextes, les institutions et les valeurs défendues, la mise en application de l'assertivité prendra un sens tout à fait différent. Combien de recul nous faut-il pour pouvoir trancher la question de la pertinence, de la "justesse", et écrire (notre version de) l'histoire ?

Il est donc important d'être assertif pour pouvoir agir…

Et il est encore plus important de se poser la question… au nom de quoi ?!

Et n'oublions pas que, de toute façon, selon les contextes, les enjeux, les objectifs et les résultats obtenus ou pas, par le comportement assertif (ou son contraire) on sera jugé "bon professionnel" ou "mauvais esprit" par l'Autre ou le Système.

Je ne sais pas si Monsieur Laguigne a raison ou tort dans l'absolu, mais il est sans aucun doute maladroit et il ne gagne pas en crédibilité… pour le moment.

B. Points de vigilance

5 aspects déclinés en fiches de consignes.

Après ce clin d'œil sur l'assertivité, l'avis de l'expert se consacrera uniquement aux grands principes et à la méthodologie de la négociation. Nous resterons dans le domaine du cognitif et du pragmatique.

Les contenus sont tirés essentiellement des deux livres (de chevet !) mentionnés en premier dans la bibliographie : **"Profession négociateur"** de Patrick Audebert-Lasrochas et **"Négocier"** du Groupe Ecully. Les quelques éléments de synthèse ci-dessous devraient vous donner envie d'en savoir plus.

1 Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée

Fiche 1 (a, b) – Les aspects communs à toute négociation

Fiche 2 – Les principes fondamentaux de la négociation raisonnée

Quels éléments, ingrédients, pour pouvoir parler de négociation ?

2 Préparer l'entretien de négociation

Fiche 3 – La préparation de la négociation

Pour préparer la négociation, nous devons déjà chercher à comprendre nos propres enjeux, définir ce que nous voulons et à quel prix, puis nous poser la question de comment nous allons pouvoir dialoguer avec un interlocuteur qui a forcément un autre point de vue, d'autres enjeux et d'autres objectifs.

3 Conduire l'entretien

Fiche 4 – La rencontre

L'entretien demande une approche méthodique et une grande maîtrise de soi. L'emballement émotionnel et les difficultés relationnelles nous empêcheront d'atteindre nos objectifs.

4 Les stratégies et tactiques de négociation

Fiche 5 – La détermination des positions dans la négociation

Fiche 6 – Adaptation des échecs de guerre à la négociation

Fiche 7 – La théorie des jeux

Fiche 8 – Correspondance des négociations coopératives / conflictuelles

Fiche 9 – L'argumentation

Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

5 Conclure en envisageant le futur

Fiche 10 – Conclure

Si la conclusion est la dernière partie de l'entretien, la négociation connaît également un après. Il est important que l'issue soit positive pour les acteurs. Si vous acculez ou étranglez votre interlocuteur, vous l'obligerez à lutter pour sa survie et il deviendra dangereux.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

C. Fiches de consignes

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

1er point de vigilance – Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée

Quels éléments, ingrédients, pour pouvoir parler de négociation ?

Fiche 1 (a). Les aspects communs à toute négociation

Voir les commentaires sur le mode d'emploi de ce schéma page suivante

Enjeux	But de la négociation Résoudre le différend et/ou les divergences	**Objectifs**
	Contenu de la négociation Le différend et/ou les divergences et les solutions envisageables	**Programme**

	Qualités	**Rôles**	**Relations**	

Personnes	▪ Maîtrise
	▪ Honnêteté
	▪ Compréhension
	▪ Imagination
	▪ Humour
	▪ Compétence
	▪ Finesse
		▪ Représentant
		▪ Équipier
		  ‣ Intransigeant
		  ‣ Souple
		▪ Marge de liberté
		▪ Rendre compte
			▪ Antagonisme
			  ‣ Opposition
			  ‣ Résistance
			  ‣ Durcissement
			▪ Synergie
			  ‣ Intérêt
			  ‣ Recherche
			  ‣ Évolution
				Rôles

	Moyens	**Méthodes**	**Procédures**	

Techniques	▪ Expression
	  ‣ orale
	  ‣ écrite
	▪ Outils
	  ‣ arguments
	  ‣ questions
	▪ Pratiques
	  ‣ Lieu
	  ‣ Horaires
	  ‣ Durée
	  ‣ Nombre
		▪ Mode de pensée dialectique
		▪ Une démarche collective
		  ‣ inventaire
		  ‣ affrontement
		  ‣ dénouement
		▪ Une démarche personnelle
		  ‣ écoute
		  ‣ affrontement
		  ‣ synthèse
			▪ Préparation
			  ‣ individuelle
			  ‣ collective
			▪ Déroulement
			  ‣ objectifs
			  ‣ argumentation
			  ‣ affrontement
			  ‣ synthèse
			  ‣ décisions
			  ‣ accord
			▪ Suivi
			  ‣ application
			  ‣ respect
				Démarche

	Stratégie	**Tactique**	
Phases	▪ Plan d'ensemble ▪ Objectif ▪ Les étapes	▪ Application concrète ▪ En fonction situation ▪ Marge d'initiative	**Processus**

	Points d'accord	**Points de désaccord**	
Résultats	▪ Lister ▪ Classer ▪ Rédiger	▪ Lister ▪ Classer ▪ Rédiger	**Synthèse globale de l'issue**

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

1er point de vigilance – Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée

Quels éléments, ingrédients, pour pouvoir parler de négociation ?

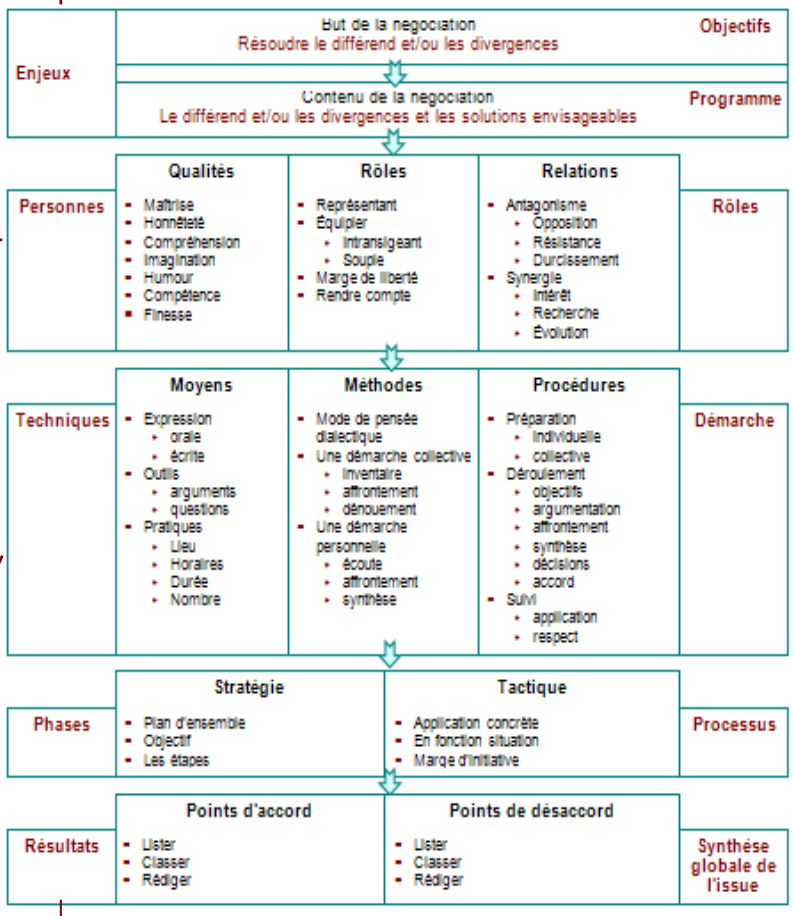
Fiche 1 (b). Les aspects communs à toute négociation

Commentaires sur le mode d'emploi du schéma page précédente

Sans enjeux, sans différend et/ou divergences et sans volonté d'aboutir, pas de négociation.
Ce sont les enjeux qui constituent aussi bien la nécessité que le but de la négociation. Le but sera défini par la formulation d'objectifs précis et mesurables.
Le programme décline avec méthode tous les contenus qui feront l'objet de la négociation.

Ne confondons pas les "personnes" et les "rôles" qu'elles jouent dans les organisations (systèmes).
Il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions avant de commencer le processus de négociation :

- Quelles sont les relations entre les individus, les parties ?
- De quelle manière ces relations sont-elles conditionnées…
  - par l'organisation ?
  - par le positionnement hiérarchique ?
  - par les relations fonctionnelles dans le système (les rôles et postures) ?
  - par les relations entre personnes ?
  - par les qualités des personnes ?
- Quelle est la nature des relations ?
- Quelles sont les qualités des personnes ?



La démarche de la négociation demande de combiner intelligemment stratégie, méthodes et outils. La rationalisation est nécessaire pour mener à bien l'analyse de la situation, suivre les procédures et choisir les moyens.
Mais la plupart du temps la stratégie se détermine en grande partie par l'intuition. Intuition qui se rationalise dans un deuxième temps, pour se rassurer, pour contrôler, pour communiquer, pour convaincre les autres –alliés et partie adverse – et mettre en scène la démarche au regard des parties prenantes dans le contexte.
La stratégie, le choix global de la manière de mener la négociation à travers ses différentes étapes, s'exécute à l'aide de tactiques ponctuelles qui permettent d'articuler au mieux la démarche avec les éléments de la situation, dans le but de créer de la marge de manœuvre, de renforcer sa position et de garantir au mieux une issue positive de la négociation.

Dans toute négociation il y a une nécessité de compromis si l'on veut que le résultat obtenu soit acceptable pour les parties, et durable. Chacun liste les points d'accord et de désaccord et cherche à obtenir les meilleurs compromis, sinon les moins pénalisants. On cherche la plupart du temps des palliatifs ou compensations pour garantir et maintenir l'équilibre de l'issue.
La synthèse globale de l'issue se formule dans les moindres détails comme un contrat à respecter pour le futur. Ce contrat peut mériter des aménagements dans certaines situations et sous certaines conditions.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

1er point de vigilance – Avoir une vision globale sur les aspects communs à toute négociation et envisager la résolution par une négociation raisonnée

Quels éléments, ingrédients, pour pouvoir parler de négociation ?

Fiche 2. Les principes fondamentaux de la négociation raisonnée

selon Fisher et Ury, Gordon, Watzlawick

Hommes

Traiter séparément les questions de personnes et le différend.
Respecter les personnes, attaquer l'objet du différend.
Être ferme sur la question débattue, et conciliant avec les personnes.

Intérêts

Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
Comprendre et prendre en compte les intérêts de l'autre, qui expliquent ses positions.
Ne pas céder aux pressions, mais raisonner et être ouvert au raisonnement de l'autre.
Rester toujours conscient du phénomène de tension qui affecte toute négociation.

Communication

Envisager une communication intégrative : intégrer les intérêts et objectifs de son interlocuteur dans son raisonnement et considérer que son interlocuteur et sa situation font partie intégrante de la problématique à régler.
Mettre en œuvre les moyens de l'interaction constructive : empathie et combativité, créativité et conduite maîtrisée de la négociation phase par phase.

Solutions

Imaginer des solutions qui procurent un bénéfice mutuel. Penser gagnant-gagnant !
Positiver les échecs inéluctables.

Critères

Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs, le critère objectif étant indépendant de la volonté des parties en présence.

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

2e point de vigilance – Préparer l'entretien de négociation

Pour préparer la négociation, nous devons déjà chercher à comprendre nos propres enjeux, définir ce que nous voulons et à quel prix, puis nous poser la question de comment nous allons pouvoir dialoguer avec un interlocuteur qui a forcément un autre point de vue, d'autres enjeux et d'autres objectifs.

Fiche 3. La préparation de la négociation

Reprise d'éléments de "Profession Négociateur" de Patrick Audebert-Lasrochas, p 55/66, avec l'aimable autorisation de l'éditeur

● Première étape : le diagnostic

La démarche "OCEAN" :

O	=	les Objets
C	=	le Contexte
E	=	les Enjeux
A	=	l'Asymétrie des pouvoirs
N	=	les Négociations

Les objets

Quels sont les objets à négocier ?

Nous entendons par objets les points qui seront clairement cités, détaillés, pour ne pas dire décortiqués tout au long de la négociation.

Il y a deux grands types d'objets :

- les objets quantitatifs : on peut les mesurer quantitativement (par exemple le prix ou les conditions de paiement) ;
- les objets qualitatifs : ils sont difficilement mesurables (par exemple le type de pouvoir ou les limites de responsabilité).

On essayera d'établir une liste des objets avec pour chacun :

- son point (ou sa zone) de rupture ;
- son point objectif ;
- sa position affichée.

Le contexte

- Conjoncturel
- Structurel

La question de base est : "dans quel 'contexte' sommes-nous ?"

- socio-économique ?
- politique ?
- culturel ?

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Les enjeux

Il y a plusieurs types d'enjeux :

a) Les enjeux explicites : on prend le soin de les nommer ;
les enjeux implicites : on ne prend pas le soin de les nommer ;
les enjeux cachés : on omet d'en parler ou on nie leur existence.

b) Les enjeux organisationnels : ils concernent le service, l'entreprise ou l'organisation, le pays, voire la zone économique desquels le négociateur a mandat pour négocier.
Les enjeux privés : tout négociateur peut avoir des enjeux privés liés à son mode de rémunération, à sa position hiérarchique, à des options politiques et/ou idéologiques.
Il faut noter que les enjeux privés peuvent être en contradiction avec les enjeux organisationnels chez un même négociateur.

c) Les enjeux techniques (fiabilité, sécurité) ;
les enjeux économiques (image de marque) ;
les enjeux matériels (moyens financiers, sécurité) ;
les enjeux relationnels (reconnaissance, solidarité) ;
les enjeux intellectuels et spirituels (croire, se réaliser).

L'asymétrie des pouvoirs

Y a-t-il une asymétrie des pouvoirs ?
Quel est le rapport de forces actuel ?
Autrement dit : quel pouvoir ai-je par rapport à lui et vice-versa ?
Quelle est la vulnérabilité des parties ?

Les négociateurs

Que sait-on des négociateurs ?
Quelles sont leurs personnalités, leurs attitudes habituelles hors et dans les négociations ?
Comment se comportent-ils dans la vie, au travail, dans l'organisation, vis-à-vis de moi, en situation de conflit et en négociation ?
Quel est leur style ? Sont-ils coopératifs, combatifs, manœuvriers, diplomates, plutôt axés sur le résultat ou sur la relation ?
Ont-ils des "trucs", des manières ? (arriver systématiquement en retard, monopoliser la parole, pratiquer le silence…).

● Deuxième étape : les objectifs

Les objectifs (les "cibles à atteindre") seront déterminés à partir du diagnostic.

a) Les objectifs majeurs et secondaires
b) Les objectifs quantitatifs ou qualitatifs
c) L'objectif intermédiaire

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Troisième étape : la stratégie

Les scenarii

- Quels sont les scenarii les plus avantageux pour moi, pour l'autre, et pour l'ensemble des parties ?
- Ai-je intérêt à jouer frontal et dur ou en douceur et en coopérant ?
- Ai-je intérêt à "mitiger" : commencer à jouer dur et à relâcher par la suite ?

Le terrain

- Quel terrain dois-je tenter d'imposer ?
- Dans une négociation commerciale, vais-je tout axer sur la qualité ou sur le prix ?
- Dans une négociation sociale, vais-je placer la négociation sur le plan des principes, des contentieux et du droit ou vais-je être pragmatique et privilégier les faits ?

Les alternatives ou les solutions de rechange

- Ai-je des solutions de rechange qui me permettront de sortir de ce blocage ou de me retirer de la négociation ?
- Ai-je à ma disposition assez de propositions (solutions) créatives, c'est-à-dire qui ne sont pas explicitement prévues dans la négociation mais qui pourraient permettre de faire éventuellement sauter des verrous ?

Le temps

- Est-ce que je définis des normes avec la partie adverse (date butoir) ?
- Est-ce que je joue la montre (faire durer le temps) ?

Les techniques

- Est-ce que je négocie les objets par point, en paquet ou globalement ?

Les initiatives

- Quelles initiatives majeures puis-je prendre ?
- Est-ce que j'attaque ou je laisse venir ?
- Comment présenter mes offres ?
- Dois-je faire appel à des tiers ?
- Dois-je faire le premier une concession ?

Les priorités et les positions

- Quelles priorités dois-je donner à mes objectifs ?
- Quelles positions vais-je lâcher en premier/en dernier ?

L'accord

- Quel type d'accord dois-je proposer et/ou obtenir : un accord complet ou partiel ? un accord immédiat ou différé ?

L'avenir

- Est-ce un "one shot" : maximiser mon gain ?
- Ou est-ce que je veux préserver l'avenir ?

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Quatrième étape : l'organisation

L'équipe

- Si je vais négocier en équipe, comment la constituer, combien de membres, qui, et comment la coordonner ?
- Qui jouera le rôle de l'observateur, de l'expert ?
- Doit-on répéter avant la négociation et enregistrer (vidéo, magnétophone) ?

Les procédures

- Doit-on mettre des procédures en place ? Les imposer ?
- Doit-on accepter ou refuser celles des autres ? Les négocier ?
- Doit-on fixer des horaires de travail ? Fixer des pauses ?

Les ouvertures

- Comment commencer ?
- Par une déclaration préalable ?
- Par une écoute de l'autre ?
- Dans quelle optique ?
- Pour minimiser au maximum la situation conflictuelle ?
- Pour faire une concession ?
- Pour proposer une solution originale/créative ?

La conclusion

- Comment conclure ?
- À l'arraché (à heure fixe) ?
- Par lassitude, fatigue, usure ?
- Par tactiques ? Pour couper la poire en deux ? Avec une alternative ? (*"que préférez-vous, cette solution ou celle-là ?")* ;
- à quel moment ?

Les arguments

- Quels types d'arguments utiliser ?
- Comment les enchaîner ?
- Quels sont les contre-objections ?

La logistique

- Où se passe la négociation ?
- Dans quelle salle (taille, orientation, éclairage, disposition) ?
- Avec quelles tables, chaises, fauteuils ?
- Comment assurer la confidentialité ?
- Quelle sera l'alimentation des négociateurs ? (*question subsidiaire mais non négligeable*)

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

3e point de vigilance – Conduire l'entretien

L'entretien demande une approche méthodique et une grande maîtrise de soi.
L'emballement émotionnel et les difficultés relationnelles nous empêcheront d'atteindre nos objectifs.

Fiche 4. La rencontre

Les trois phases de la négociation :

1) L'ouverture

En début de partie, les joueurs placent des pions un peu partout mais pas au hasard, afin de "tâter le terrain". Cela permet de découvrir les intentions et les positions de l'autre.

- Fixer les règles du jeu ;
- obtenir de l'information ;
- rechercher la logique de chacun ;
- s'attaquer au différend, pas aux personnes ;
- exposer et argumenter sa position ;
- dissocier enjeux objectifs/subjectifs ;
- passer des opinions aux faits et passer des positions aux intérêts.

2) La négociation

En milieu de partie, phase la plus complexe à gérer, les joueurs doivent faire des compromis avec l'autre. C'est dans cette phase que les techniques sont le plus opératoires.

voir fiche 5 : les positions, le terrain, le champ de la négociation
voir fiche 7 : les jeux à somme nulle et à somme non nulle

Envisager un grand nombre de solutions avant la prise de décision en prenant en compte au mieux les critères et les objectifs des acteurs de la négociation.

3) L'accord

Permettre l'élaboration d'un contrat : en fin de partie, il s'agit de clôturer le travail entrepris en délimitant les frontières. C'est dans cette phase que les résultats de la stratégie apparaissent.

L'accord doit définir une procédure de mise en place et de contrôle :

- contenus ;
- délais ;
- moyens ;
- conditions d'application ;
- points d'avancement obligés ;
- garantir la fiabilité, le respect du contrat dans la durée ;
- envisager des adaptations, des évolutions si nécessaire, selon les changements de contexte.

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation

Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

Fiche 5. La détermination des positions dans la négociation

"Profession Négociateur" de Patrick Audebert-Lasrochas, p 55/66, avec l'aimable autorisation de l'éditeur

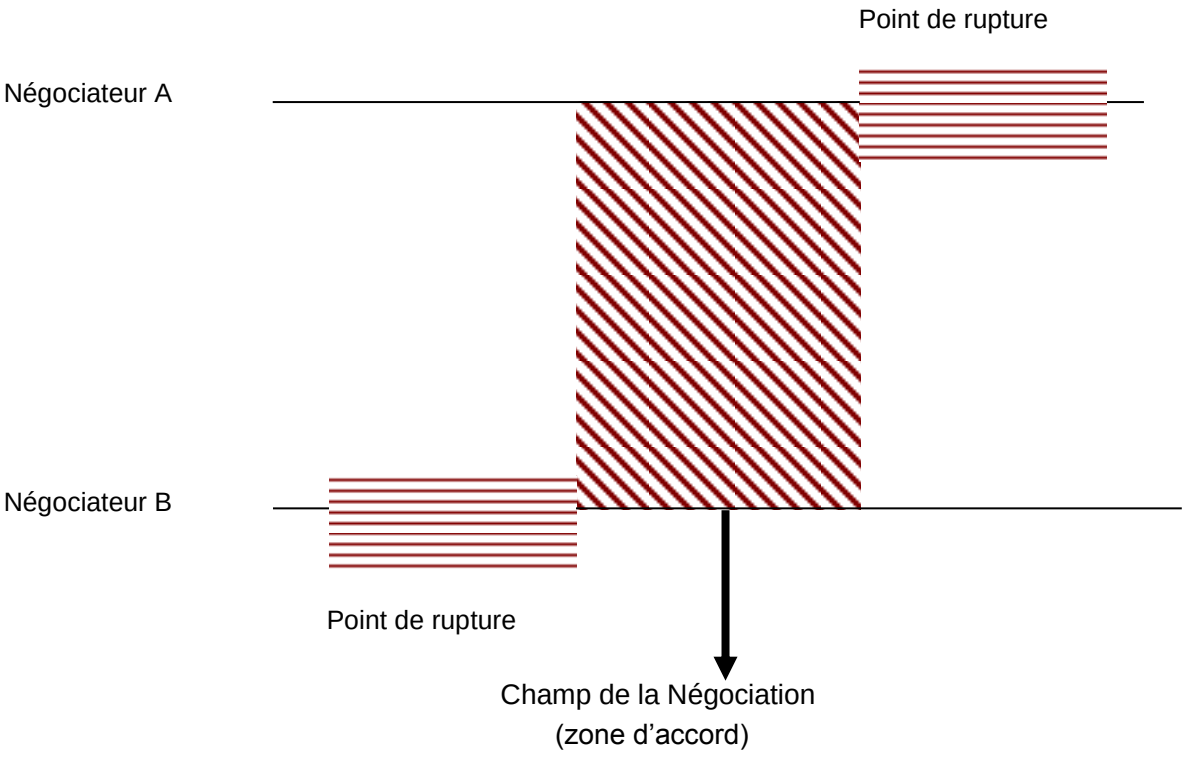
Lors de la préparation d'une négociation, les acteurs évaluent d'une manière plus ou moins précise deux positions importantes.

Il y a d'abord la position qu'il affichera au départ (revendication, offre, prétention, etc.) et ensuite ce qu'il considérera comme borne-limite.

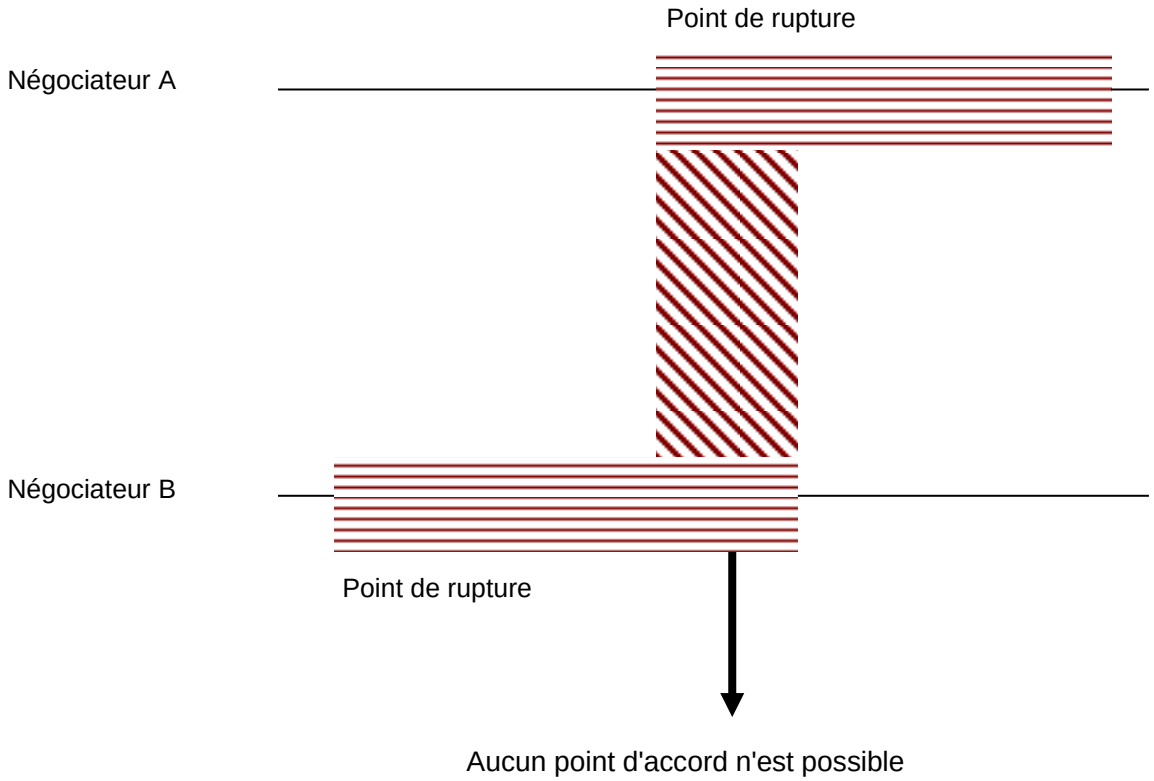
On les retrouve sous des appellations diverses telles que "position affichée", "position initiale", "position de départ", "butoirs", "points limites", "point de résistance", "point de rupture", etc.

Juxtaposant ces positions du négociateur et celles de son interlocuteur, ils en déduisent une "zone de règlement" qui peut être représentée sur un graphique.

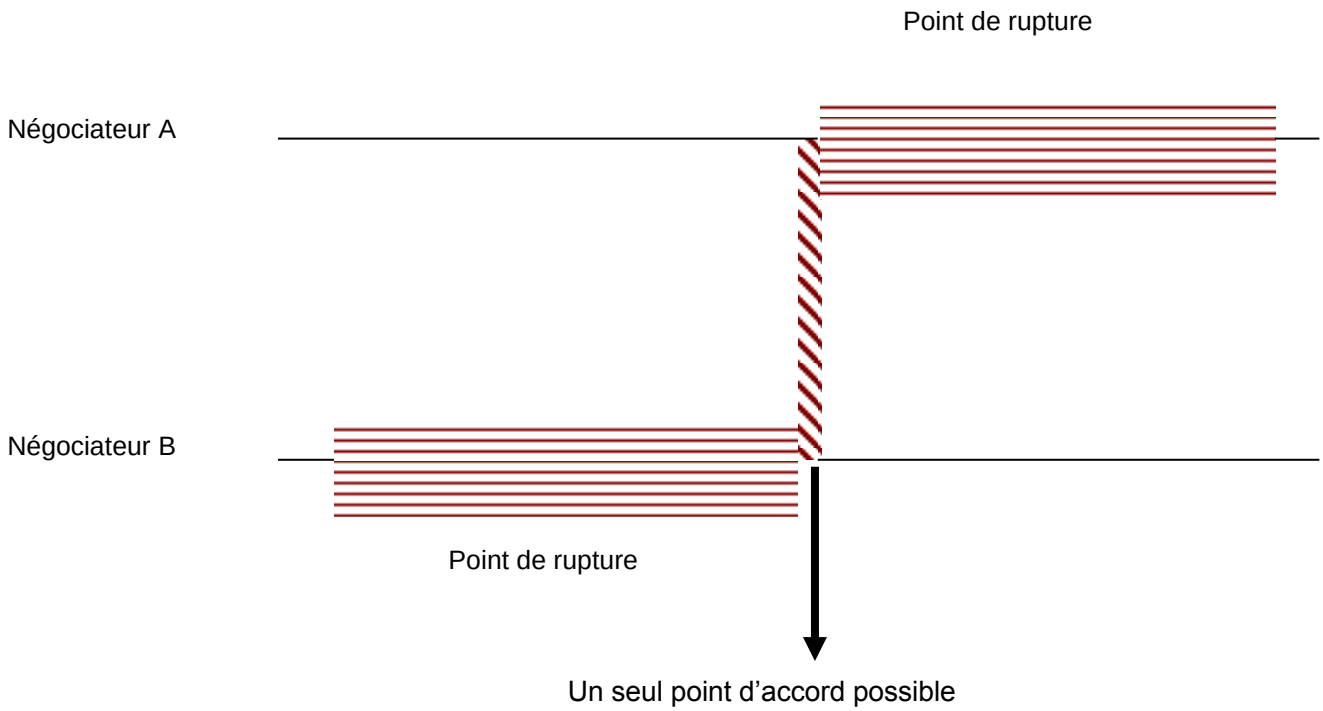
● Les champs positifs



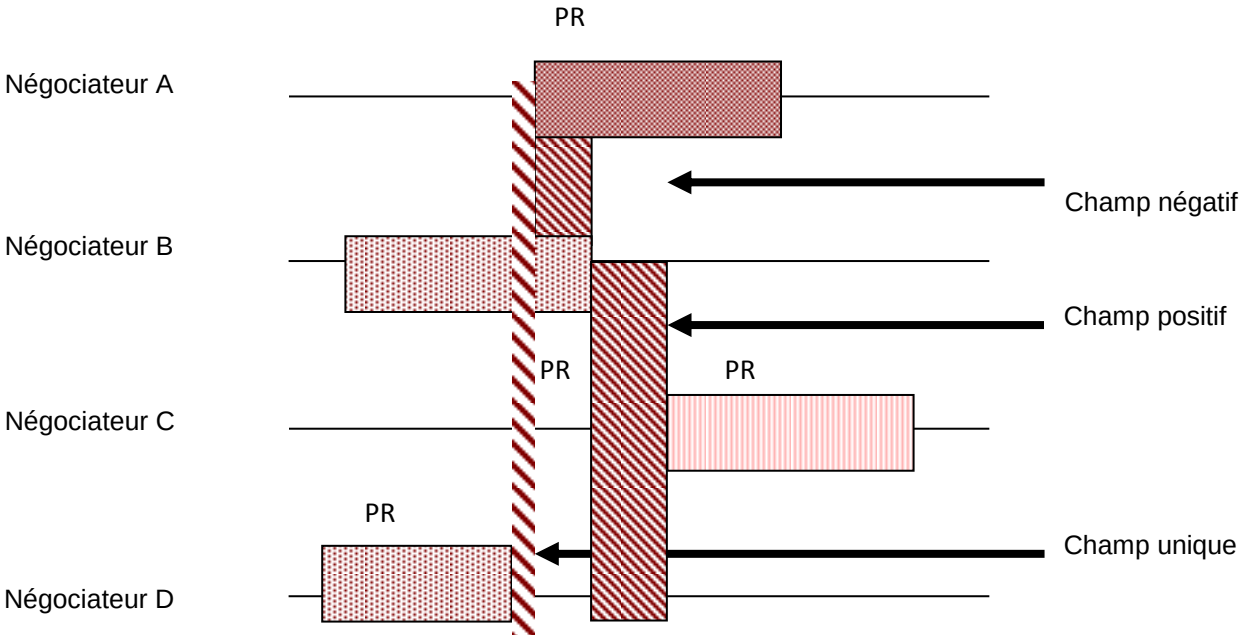
● Les champs négatifs



● Les champs uniques



Dans des négociations plus complexes, multi-partenariales par exemple, on peut rencontrer les trois situations simultanément.



On voit que le négociateur A a un champ négatif avec le négociateur B, positif avec le négociateur C et unique avec le négociateur D. Le négociateur C a un champ positif avec les négociateurs B et D, négatif avec le négociateur A.

On constate en règle générale que les négociations sont plus faciles lorsque les champs sont positifs et larges ; dans ce cas, les négociateurs ont plus de "facilités" à faire des concessions ou des ajustements.

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation

Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

Fiche 6. Adaptation des échecs de guerre à la négociation

D'après Swinners et Briet

Échecs militaires	Échecs de négociation
Sous-estimation de l'ennemi	Mauvaise analyse du rapport de forces
Ignorance du terrain	Manque d'informations sur les enjeux de l'autre et sur l'environnement
Confiance en la météo	Penser que demain "ça ira mieux !"
Mépris des renseignements	Faiblesse, manque ou mauvaise interprétation des informations
Incapacité à décider rapidement	Problèmes liés à la prise de décision
Attaque frontale	Utilisation de la force
Refus d'adapter les plans	Manque de souplesse
Rivalités internes	Mauvais fonctionnement de la délégation et/ou mauvaises relations délégation/décideurs
Perte de l'initiative	Manque de solutions créatives
Manque de chance	Manque de chance !

Les sept qualités des grandes stratégies

D'après Swinners et Briet

1. La vitesse ou l'art de faire la guerre sur un calendrier : "pour le stratège, homme d'action, la vitesse prime".

2. La curiosité ou l'art du renseignement : "avoir la passion de comprendre et connaître".

3. L'imagination concurrentielle a l'art de créer l'inattendu : "les entreprises qui ont le plus besoin de pensée créative sont celles qui s'y intéressent le moins".

4. La contre-décision ou l'art de se risquer : "tout ce que j'ai fait de grand dans ma vie, je l'ai fait en désobéissant".

5. La pédagogie ou l'art de donner envie de vous suivre : "Veni, vedi, vici : la vitesse, la vision, la victoire".

6. L'articulation dynamique ou l'art de se diviser pour vaincre : "certains divisent pour régner, d'autres se divisent pour vaincre".

7. La fédération ou l'art de la politique : "on gagne rarement seul, l'acte fondateur de la victoire est l'alliance".

Enfin, ils concluent :

"Notre sujet n'est pas le pouvoir ; c'est la stratégie jouée par des stratèges dans ce jeu où la fin justifie presque tous les moyens (…) à condition que cette fin soit juste".

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation

Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

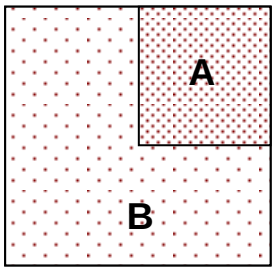
Fiche 7. La théorie des jeux

"Profession Négociateur" de Patrick Audebert-Lasrochas, p 154-155, avec l'aimable autorisation de l'éditeur

Nous expliquerons ici cette théorie d'une manière très pragmatique. Cette approche identifie deux grands types de jeux : ceux à somme nulle et ceux à somme non nulle, d'où le transfert "négociations à somme nulle" et "négociations à somme non nulle".

Négociations à somme nulle

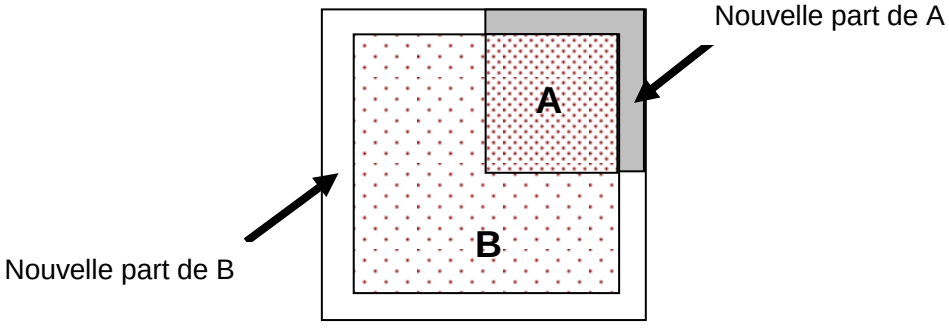
Ce sont des négociations de type gagnant/perdant. Si nous représentons par un schéma le "gâteau" qu'ont à se partager deux négociateurs A et B, on obtient ceci :



A va avoir comme objectif d'essayer de prendre le maximum de part de gâteau à B et réciproquement. Tout ce que A prendra à B sera en plus pour A et en moins pour B, d'où un résultat à somme nulle.

Négociations à somme non nulle

Ce sont des négociations de type gagnant/gagnant. Nous reprenons le même gâteau de départ, mais les négociateurs se disent : "plutôt que de nous disputer la part de gâteau existante, agrandissons le gâteau et nous aurons chacun une plus grande part" :



On voit que pour arriver à jouer gagnant/gagnant, il faut trois conditions :

- que les deux négociateurs acceptent d'agrandir le gâteau,
- que cet agrandissement soit possible,
- qu'ils soient d'accord sur le nouveau partage.

Il est bien évident que les négociations à somme nulle vont entraîner des attitudes conflictuelles, alors que par nature les négociations à somme non nulle vont faire naître des attitudes de type plutôt coopératif.

Ce qui nous retient de négocier "gagnant/gagnant", c'est :

- penser à court terme ;
- l'historique de la situation : le contentieux ;
- l'image rigide que l'on a de son rôle professionnel et de l'objectif à atteindre, du chemin à parcourir ;
- l'idée de gagner "contre" l'autre.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation

Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

Fiche 8. Correspondance des négociations coopératives/conflictuelles

"Profession Négociateur" de Patrick Audebert-Lasrochas, p 150-155, avec l'aimable autorisation de l'éditeur

❶

Négociation coopérative	Négociation conflictuelle
Les acteurs privilégient la maintenance de la relation.	Les acteurs peuvent se permettre de rompre la relation.
Les acteurs acceptent une certaine forme de consultation.	La négociation se déroule dans un contexte de rapport de forces.
La bonne foi et la rationalisation sont admises.	La bonne foi et la rationalité ne sont pas considérées comme des règles à respecter, les lignes de conduite sont l'intransigeance et le "réalisme".
Les relations d'influence jouent parallèlement à celles de pouvoir.	Les négociateurs utilisent essentiellement les relations de pouvoir.
Le plus souvent, elles ont un caractère préventif ; elles font jouer des mécanismes de régulation.	Elles ont un caractère de liquidation d'un conflit désormais stabilisé.
Elles ont souvent un caractère relativement institutionnalisé.	Elles ne sont pas institutionnalisées et peuvent prendre les formes les plus diverses.
Les négociateurs ont une optique totalement ou partiellement coopérative. Ils acceptent de tenir compte des objectifs de l'autre ; ils en admettent la légitimité.	Les négociateurs ont une optique nettement conflictuelle ; ils font peu de cas des objectifs adverses ; ils contestent la légitimité profonde, ils refusent de prendre en compte les objectifs de l'autre.

❷

Négociation coopérative	Négociation conflictuelle
Il y a, au moins partiellement, recherche du consensus.	Elles se définissent par une recherche de victoire ou à la rigueur d'armistice.
Les pressions exercées sont souvent indirectes, elles restent dans le cadre de la légalité.	Les pressions sont exercées au maximum avec recours éventuel à l'illégalité ; de nouvelles formes de pression sont éventuellement recherchées ; les menaces sont systématiquement utilisées.
Il y a développement synergique du jeu commun.	Le progrès de la négociation passe par des phases successives d'expression du rapport de forces avec renforcement des antagonismes et un faible jeu commun.
L'argumentation joue un rôle important.	L'argumentation est affaiblie par le rapport de forces.
L'issue considérée comme la meilleure est un compromis sauvegardant les intérêts essentiels et apparents des protagonistes.	L'issue considérée comme la meilleure est la satisfaction maximum de ses propres objectifs sous la forme de compromis nettement avantageux et/ou de domination.
Négociation à somme non nulle	**Négociation à somme nulle**

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

4e point de vigilance – Les stratégies et tactiques de négociation

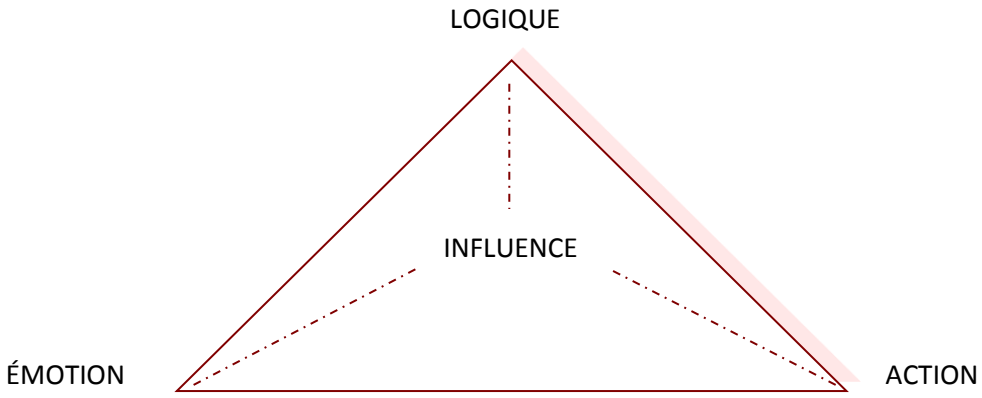
Pour gagner sur le terrain de la négociation, il faut connaître les stratégies et tactiques qui pourront aider, faciliter ou empêcher, et les utiliser en conséquence, au bon moment et de la bonne manière. Les outils demandent une utilisation avec finesse.

Fiche 9. L'argumentation

"Profession Négociateur" de Patrick Audebert-Lasrochas, p 283-290, avec l'aimable autorisation de l'éditeur

Le discours, autrement dit l'argumentation, agit sur trois registres différents :

- sur la logique : ce sont les idées, les arguments, la démonstration ;
- sur l'émotion : ce sont la sensibilité, l'humour, les comparaisons, les métaphores ;
- sur l'action : ce sont les programmes, les objectifs.



Les registres du discours

Claude Vermot-Gaud livre ici une réflexion sur la négociation sociale que l'on peut étendre aux autres situations de négociation :

> "La seule façon efficace de préparer un argumentaire de négociation sociale est de se mettre dans la peau des autres partenaires, c'est-à-dire rechercher à la fois les arguments syndicaux (et, face à eux, les arguments patronaux) et les arguments patronaux (et face à eux, les arguments syndicaux)".

Cet auteur propose d'ailleurs une méthode simple de préparation d'un argumentaire :

Quels sont les principaux arguments ?

- Quels sont leurs arguments les plus forts ?
- Quelles objections sont les miennes à cet égard ?
- Quelle peut être la réponse des partenaires à ces objections ?
- Puis-je les réfuter ? Comment ?

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Quels sont mes arguments possibles ?

- Quelles sont les objections que peuvent y faire les partenaires sociaux ?
- Puis-je les réfuter ? Comment ?

Parmi tous ces arguments, quels sont ceux qui ont le plus d'impact ?

- Quels sont ceux qui s'inscrivent à la fois dans l'univers de référence des partenaires sociaux et dans le mien ?
- Comment puis-je les développer ?

Il est amusant de constater que si l'on remplace partenaire social par partenaire commercial, politique, collaborateur ou autre, cette méthodologie s'applique aussi bien.

Lionel Bellanger propose lui aussi une méthodologie similaire qui s'applique à tout type d'argumentaire :

Méthodologie de préparation

1. Qu'est-ce que je recherche dans la négociation ?
2. De quels moyens je dispose pour faire valoir ce que je recherche (*faits, références, expériences, réalisations, arguments isolés ou explicatifs ou pratiques*) ?
3. Ai-je une réserve d'arguments qui pourraient être décisifs en cas de difficultés ?
4. Quels sont les points faibles de mon argumentation ?
5. Quelles vont être les propositions et oppositions à mes arguments ?
6. Que puis-je céder ?

La nature des arguments

"Il n'est de bons arguments que ceux qui entraînent successivement chez l'interlocuteur l'écoute, la compréhension, l'adhésion, la mémorisation et l'action".

Règles	Recommandations
1. Personnalisation	▪ Être conçu sur la base des attentes de l'autre ; ▪ donner l'image du "sur mesure" ; ▪ être exprimé dans le langage de l'autre ; ▪ s'adresser à un individu, pas à un segment de marché, ni à un syndicat ou à un parti politique ;
2. Crédibilité	▪ Être factuel, s'appuyer sur des faits ; ▪ être logique ; ▪ être conforté par des documents ; ▪ ne pas confondre argument et boniment.
3. Juste à temps	▪ Être exprimé lorsque l'autre est prêt à le recevoir ; ▪ être sûr que les attentes de l'autre ont bien été reformulées ; ▪ présenter les arguments progressivement ; ▪ avoir en tête que la négociation est un processus.
4. Contrôle de l'impact	▪ Avoir des questions de contrôle ; ▪ maîtriser le déroulement de la négociation ; ▪ avoir un traitement instantané des réponses apportées ; ▪ avoir pour objectif de négocier, pas d'informer.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

Les objections

Trois types d'objections :

1. Les objections non sincères et non fondées
2. Les objections sincères et non fondées
3. Les objections sincères et fondées.

Le négociateur ne propose jamais la solution idéale, il est normal que le partenaire conteste.

> "Le négociateur efficace est celui qui ne considère pas les objections de l'autre comme un frein à la négociation mais qui y voit plutôt la preuve d'un intérêt à l'égard de ses propositions, le moyen de mieux connaître les points de résistance de l'autre, et l'expression de la volonté de négocier et non pas celle de rompre".

Types d'objections	Éléments de réponse à envisager
1. Objections "Excuses"	▪ Donner raison au client et continuer ; ▪ remettre la réponse à plus tard dans l'entretien.
2. Objections "Méchantes"	▪ Garder son sang-froid ; ▪ ne pas réagir sur-le-champ.
3. Objections "Demandes d'information"	▪ Reformuler la question si nécessaire ; ▪ répondre précisément à la question posée par le client.
4. Objections "Objectives"	▪ Rassurer l'interlocuteur sur la pertinence de sa question ; ▪ procéder à une réponse avec preuve.
5. Objections "Subjectives"	▪ Poser des questions pour mieux cerner le client ; ▪ proposer des échantillons, des garanties, etc.
6. Objections "Muettes"	▪ Faire parler le client pour découvrir ses véritables objections ; ▪ le laisser s'exprimer sans l'interrompre.
7. Objections "Préjugés"	▪ Ne pas donner immédiatement la preuve contraire ; ▪ prouver que d'autres ont été très satisfaits.
8. Objections de "Prestige"	▪ Ne rien affirmer et questionner ; ▪ proposer des compromis.
9. Objections du type "Résistance à l'achat"	▪ Ne pas chercher à répondre trop tôt ; ▪ chercher à susciter l'intérêt du client.
10. Objections dites de "Dernière tentative"	▪ Apaiser le client par quelques mots simples ; ▪ au lieu de répondre, employer une expression qui incite à l'achat.

© Démosthène 2001
www.esen.education.fr

M. Laguigne négocie avec une collectivité

Réussir à mener des projets aux meilleures conditions

5e point de vigilance – Conclure en envisageant le futur

Si la conclusion est la dernière partie de l'entretien, la négociation connaît également un après. Il est important que l'issue soit positive pour les acteurs. Si vous acculez ou étranglez votre interlocuteur, vous l'obligerez à lutter pour sa survie et il deviendra dangereux.

Fiche 10. Conclure

Réussir l'acte de conclusion nécessite un certain nombre de prémisses et de vigilances :

- **développer la confiance** en soi et en l'autre partie. Tant que les acteurs restent dans la méfiance, la négociation a peu de chances d'aboutir. Cela demande de travailler sur l'approche comportementale des protagonistes. Il faut nourrir le compte confiance tout au long du processus, consolider et vérifier son capital confiance ;
- **faire face à l'indécision, gérer les résistances**. Toute indécision ne vient pas de la méfiance.
  - Quels sont les critères ou objectifs importants auxquels on n'a pas encore répondu ?
  - Quelles sont les croyances en jeu, les habitudes, le cadre de références qui empêchent de conclure ?
- **déterminer le principal acquis** qui vous permettra de consolider et de faire aboutir la négociation. Le principal acquis, c'est votre "rocher sur lequel vous allez bâtir" ;
- **relativiser l'échec**, savoir traiter le "non" du client ou de l'interlocuteur :
  - si, au moment où vous pensiez conclure, vous obtenez un "non", sachez qu'il reste juste encore un peu de travail à faire pour obtenir de l'information et la traiter. C'est souvent votre façon de traiter le "non" qui fera aboutir le processus ;
- **transformer la négociation finale en arme de conclusion** :
  - c'est au moment où vous avez joué la dernière carte de manière pertinente, au bon moment, qu'il faut chercher à conclure. Beaucoup de négociateurs n'ont pas ce bon réflexe ;
  - provoquer l'accord final et élaborer un contrat : en fin de partie, il s'agit de clôturer le travail entrepris en délimitant les frontières ; c'est dans cette phase que les résultats de la stratégie apparaissent ;
- **obtenir et rendre définitif un accord sur l'action souhaitée**. Il y a du danger à ne pas résumer la situation et son aboutissement. On peut le faire "in situ" ou proposer d'envoyer une "lettre de confirmation" résumant les termes de l'accord. Au moins, si l'autre partie exprime un besoin supplémentaire, vous aurez quelque chose à quoi vous accrocher ou vous référer. Sinon, vous perdez la maîtrise de la négociation.
- **rédiger le résumé :**
  - ne vous laissez pas bousculer par les délais exigés ;
  - résumez les termes de l'accord dans le détail ;
  - faites approuver votre résumé par l'autre partie ;
  - officialisez l'accord et rendez-le définitif ;
  - mettez au point un plan de mise en œuvre et de suivi de l'accord.
- **définir une procédure de mise en place et de contrôle :**
  - contenus ;
  - délais ;
  - moyens ;
  - conditions d'application ;
  - points d'avancement obligés ;
  - garantir la fiabilité, le respect du contrat dans la durée ;
  - envisager des adaptations, des évolutions si nécessaire, selon les changements de contexte.